

0-7 92793

На правах рукописи

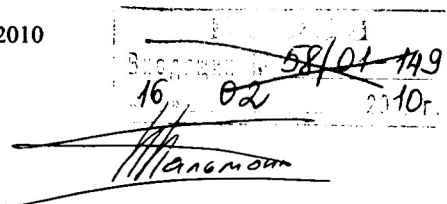
Бальмонт Борис Александрович

Аналитический инструментарий разработки и реализации
стратегии предприятия

08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

Москва 2010



Работа выполнена на кафедре «Экономический анализ и аудит» в ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Мельник Маргарита Викторовна
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятельно науки РФ Петрова Валентина Ивановна кандидат экономических наук, доцент Федорова Галина Владимировна
Ведущая организация	НОУ ВПО «Московская академия экономики и права»

Защита состоится 24 февраля 2010г. в 10.00 часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.03 при ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г.Москва, Ленинградский проспект, д.55, аудитория 338.

С диссертацией можно ознакомиться в зале библиотеки ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д.49, комн. 203.

Автореферат разослан 24 января 2010 г. и размещен на официальном сайте ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации»: www.fa.ru

Ученый секретарь совета Д 505.001.03,
к.э.н., доцент



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000665040

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

В условиях рыночной экономики разработка стратегии развития организации становится важнейшей задачей ее менеджмента. Стратегия должна обеспечить адаптацию организации к изменениям сложной, высоко динамичной и нечеткой среды, закрепление её конкурентных преимуществ и активной позиции на рынке. Без обоснования перспектив развития невозможна выработка эффективных тактических решений, обеспечивающих долгосрочный и мультиплицированный эффект.

Это определило внимание современного менеджмента к стратегическому управлению и планированию. В странах с развитой рыночной экономикой интерес к стратегическому управлению возник во второй половине прошлого века. Следует отметить, что в условиях централизованного управления экономкой также ставились задачи разработки стратегии развития предприятий базовых отраслей промышленности, в частности разрабатывались «модели предприятий будущего», но основное внимание в них уделялось развитию бизнес-процессов и материально-технической базы предприятий. При становлении рыночной экономики внимание коммерческих организаций было направлено на разработку мер по выживанию в новых условиях и ограничивалось текущим, часто оперативным управлением. В настоящее время для отечественных предприятий все более актуальным становится эффективное управление их деятельностью на основе принятой стратегии, позволяющей успешно функционировать в условиях ужесточившейся конкуренции.

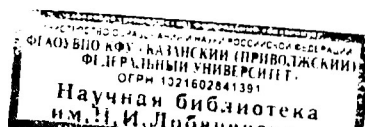
Значение стратегического управления вполне осознано, изучен опыт стратегического управления в крупных зарубежных компаниях, остро стоит вопрос о разработке методов экономического анализа и управления, обеспечивающих сбалансированность и перспективные направления

развития организации. Без современного аналитического инструментария разработки и реализации стратегии, а также учета стратегии в повседневной операционной деятельности предприятия его руководство не сможет добиться значительных конкурентных преимуществ, приемлемой текущей доходности и увеличения стоимости бизнеса.

На практике стратегия компании далеко не всегда выстроена четко и прозрачно, а отношение менеджмента и сотрудников к ней носит формальный характер. Для разработки эффективной и адекватной рыночным условиям стратегии требуется применение определенного аналитического инструментария, причем в определенной последовательности. Систематизированный и сбалансированный подход, предусматривающий детальный анализ факторов внутренней и внешней среды развития организации, позволяет разработать результативную стратегию.

Однако разработка эффективной и продуманной стратегии не гарантирует успеха компании. Как показывает анализ деятельности крупных компаний, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их нечеткая реализация. Об этом свидетельствуют исследования Гарвардской Школы Бизнеса о причинах провалов в реализации стратегий в 937 мировых компаниях из перечня Global-1000.

На практике как западные, так и отечественные организации отслеживают эффективность своей деятельности и реализации стратегии в основном на основе финансовой отчетности и дополнительно рассчитываемых финансовых показателей. Это недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, поскольку большая часть стоимости связана с качеством нематериальных активов предприятия: квалификация и слаженность работы персонала, используемые информационные системы, бизнес-процессы, инновации, отношения предприятия с потребителями.



Для получения этих данных необходима, во-первых, разработка аналитического инструментария, обеспечивающего четкое доведение стратегических и текущих заданий до отдельных подразделений и исполнителей, контроль за их исполнением, своевременное выявление отклонений от ожидаемых результатов и в случае необходимости их корректировка, вплоть до уточнения стратегии.

Несмотря на наличие разнообразных инструментов анализа и обоснования эффективности разработки и реализации стратегий предприятий, предлагаемых западными и отечественными экономистами, в настоящее время отсутствует целостный систематизированный аналитический инструментарий, который позволил бы оценить возможность практической реализуемости и полезности таких инструментов в условиях современной отраслевой структуры экономики России, сложившихся организационных структур и уровня эффективности производства.

Настоящее исследование позволит проанализировать и систематизировать инструментарий разработки и реализации стратегии предприятия, акцентируя внимание на его практическом применении и эффективности для российских организаций.

Это определило актуальность, основные направления и задачи исследования, его логику.

Степень разработанности проблемы.

Вопросы стратегического управления и планирования стали активно исследоваться во второй половине прошлого века. В 1980 г. Майкл Портер опубликовал свой капитальный труд «Competitive Strategy» («Конкурентная стратегия»), где были изложены основные постулаты для тех, кто интересовался стратегией. Двумя годами позже Том Питерс и Роберт Уотерман издали книгу «In Search of Excellence» («В поисках совершенства»), которая быстро стала культовой для менеджеров всего мира.

Значительный вклад в развитие стратегического менеджмента внесли Р.Л. Акофф, И. Ансофф, И.А. Бланк, А.П. Винокуров, П.Ф. Градов, А. Гершунс, М. Горский, П.Ф. Друкер, Б. Карлофф, Д.Клиланд, Г.Б. Клейнер, В. Краснова, Т. Левит, Дж. Лембден, Б.Г. Литвак, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, А. Стрикленд, Д. Таргет, А.Дж. Томпсон, Р. Уотерман, Г. Хамел, А.Д. Челдлер, С. Финкельштейн.

Вопросы теории и практики оценки эффективности стратегии, в частности использования для этой цели методов экономического анализа и системы сбалансированных показателей, нашли отражение в работах Г.Александрера, М.Б. Брауна, Р. Брейли, М. Вертера, О. Данилина, П.Ф. Друкера, Р. Каплана, В.Э. Керимов, Т. Колера, С. Майерса, Д. Нортон, А. Ованесова, Н.С. Пласковой, Н.-Сольве, В. Уланова, К. Уолта, М. Федина, П. Хорвата, А.Н. Хорина.

Следует отметить, что большинство работ освещают зарубежный опыт и систематизируют концепции, сформировавшиеся в зарубежных компаниях, которые не всегда можно применить в российских условиях, учитывая специфику организационных структур коммерческих организаций, ограниченность рыночной информации и полноты представления информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Это определяет необходимость поиска и разработки таких методов обоснования и реализации стратегии, которые адекватны специфике российской экономики.

Следует также подчеркнуть, что российская бухгалтерско-аналитическая школа имеет свои традиции в части прогнозирования, долгосрочного планирования и аналитического инструментария их обоснования. Среди российских ученых, исследующих аналитический инструментарий стратегического управления, следует отметить работы М.И. Баканова, С.Б. Барнгольц, И.А. Бланка, О.В. Голосова, А.Г. Грязновой, В.Е. Есипова, О.В. Ефимовой, В.В. Ковалева, М.В. Мельник, Н.С. Пласковой, С.К. Татура, Г.В. Федоровой, М.А. Федотовой, В.П.

Фомина, А.Д. Шеремета и др.

В работах этих авторов обоснованно определены критерии оценки эффективности деятельности организаций и их подразделений, дана оценка полноте и достаточности информации, содержащейся в бухгалтерской и управленческой отчетности, сформированы новые подходы к управлению, разработке стратегии в условиях неустойчивого развития и неопределенности.

Вместе с тем несмотря на развитие и исследование таких универсальных методов, как общее управление качеством и реинжиниринг бизнес-процессов, стратегия все еще остается в центре дискуссии об управлении и, по-прежнему стоит вопрос, какая стратегия делает организацию успешной.

В последние годы особое внимание уделяется вопросам реализации стратегии, контроля за эффективностью ее реализации и своевременной корректировки, что требует дальнейшего совершенствования аналитического инструментария обоснования и контроля за реализацией стратегии, позволяющего оценить вклад и мотивировать весь персонал организации на решение стратегических задач.

Это поставило задачу разработки нового инструментария стратегического учета и анализа, стратегических бюджетов и контроля за их исполнением.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в формировании аналитического инструментария, позволяющего обеспечить всестороннее обоснование и контроль за исполнением стратегии развития коммерческой организации, направленной на ее устойчивое развитие в условиях ужесточающейся конкуренции, повышенных рисков и неопределенности изменений окружающей среды.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- провести анализ основных концепций разработки и управления

реализацией стратегии организации и дать оценку их применимости в условиях российской экономики;

- систематизировать аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии, включая SWOT-анализ, GAP-анализ, факторный анализ, CVP-анализ;

- раскрыть целесообразность и результативность гармонизации основных инструментов и методов комплексного экономического анализа, традиционно используемого в России, и концепции сбалансированной системы показателей (ССП);

- обосновать целесообразность использования для стратегического учета функционально-ориентированного учета затрат и бюджетирования, а также других инструментов повышения эффективности стратегической деятельности предприятия, позволяющих минимизировать издержки и эффективно конкурировать на рынке, достигая поставленные стратегические цели, обеспечивая высокую текущую доходность и рост стоимости компании;

- сформировать концепцию СПП с учетом отраслевой специфики предприятия и ее декомпозицию на разных уровнях управления;

- разработать рекомендации по мотивации персонала организации в реализации разработанной стратегии, обеспечивая активное участие менеджеров и работников всех подразделений в процессе контроля и поддержания стратегии;

- провести апробацию – доказать результативность применения разработанного инструментария в рамках крупной организации конкретной отрасли промышленности (на примере Магнитогорского металлургического комбината).

Предметом исследования является аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии коммерческих организаций, включая систему показателей оценки эффективности деятельности организации и ее подразделений, систему стратегических бюджетов, методы мотивации

персонала организации.

Объект исследования - процесс разработки и реализации стратегии развития коммерческих организаций.

Область исследования. Работа выполнена в соответствии с п.п. 1.2. «Методология построения учетных и статистических показателей, характеризующих социально-экономические совокупности», 1.12 «Инвестиционный, финансовый и управленческий анализ», 1.16 «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, стратегического учета и анализа, методические разработки и рекомендации научно-исследовательских институтов, в первую очередь Института экономики Российской академии наук.

Большое внимание было уделено изучению опыта крупных российских организаций в области разработки стратегии и организации ее успешной реализации.

При исследовании широко использовались общенаучные методы познания (системный анализ, диалектический подход, анализ, синтез, декомпозиция, абстрактно-логическое моделирование), эвристические (метод экспертных оценок, SWOT-анализ, GAP-анализ и др.) и специальные методы экономического анализа (сравнительный, группировки, детализации, классификации, факторный анализ и др.)

Информационная база исследования включает законодательные акты, нормативные документы, регулирующие бухгалтерский учет, экономический анализ, финансовый контроль и аудит, развитие организационных структур и процессов управления, статистические данные о развитии экономики России и бухгалтерская (финансовая)

отчетность металлургических организаций.

Научная новизна. Научная новизна исследования состоит в разработке аналитического инструментария обоснования и реализации стратегии современной коммерческой организации, опирающегося на традиционные методы российской аналитической школы и включающего инструментарий стратегического анализа, ориентированный на неустойчивую внешнюю среду, повышенные риски и жесткую конкуренцию на рынке.

Наиболее существенные научные результаты заключаются в следующем:

- выделены особенности стратегий российских предприятий, определенные многообразием форм собственности, спецификой организационных структур, которые носят комплексный характер, форм хозяйственных связей, ужесточением конкуренции и турбулентностью внешней среды;
- определена система ограничений прогнозирования развития предприятия при ужесточении конкуренции и риска неопределенности развития;
- обоснована структура информационного обеспечения и систематизирован аналитический инструментарий разработки стратегий, основанный на интеграции традиционных методов экономического анализа, характерных для российской аналитической школы, и аналитических инструментов имманентных рыночной экономике, определено применение аналитического инструментария по этапам разработки и реализации стратегии;
- адаптирована структура ССП к специфике металлургического предприятия с полным циклом производственного процесса (при вертикальной интеграции) и проведена ее декомпозиция по уровням управления и подразделениям;
- разработаны положения по мотивации и участию различных

категорий работников (от топ-менеджеров до исполнителей) в обосновании и реализации эффективной стратегии;

- выделены основные этапы разработки стратегии, их увязка с инвестиционной программой и отдельными инвестиционными проектами, предложен методический подход к оценке результативности стратегии;

- разработаны предложения по стратегическому бюджетированию, обеспечивающему рациональное распределение ресурсов между бизнес-единицами организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут широко применяться коммерческими организациями и аудиторско-консалтинговыми фирмами при разработке и реализации стратегии развития субъектов хозяйствования, при использовании ССП как важного инструмента планирования, контроля и мотивации менеджеров и исполнителей разных подразделений коммерческой организации.

Практическое значение имеют:

- методика формирования и алгоритмы расчетов системы сбалансированных показателей для разных уровней управления с учетом особенностей бизнес-процессов, организационно-производственных структур и стратегии развития организации;

- методика разработки концепций системы сбалансированных показателей и выделения ключевых показателей эффективности для разных подразделений организации;

- методика разработки Карты стоимости компании и декомпозиции целей карты по уровням управления;

- рекомендации по системе мотивации руководителей подразделений с привязкой ССП к управлению персоналом.

Апробация результатов исследования

Теоретические и практические результаты исследования были обсуждены и получили положительную оценку на круглых столах

Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации и на Международной научно-практической конференции «Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики» (Тольятти, 2007). Ряд положений автора используются при разработке и реализации инвестиционной стратегии в управляющей компании Группы РЕСО – ООО «Холдинговая компания РЕСО» и при разработке Концепции ССП и Карты стоимости компании (EVM) в ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК).

Основные положения исследования используются в учебном процессе кафедрами «Экономический анализ» и «Аудит и контроль» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» при преподавании дисциплин «Комплексный анализа хозяйственной деятельности предприятий», «Организация внутреннего контроля в организации», «Стратегический анализ».

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 5 статьях, общим объемом 2,55 п.л., в том числе три работы объемом 1,8 п.л. в изданиях, определенных ВАК.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В диссертации рассматриваются три основные группы вопросов.

Первая группа вопросов связана с исследованием сущности стратегии и тенденций развития аналитического инструментария разработки и реализации стратегии организации.

В научных трудах, посвященных стратегии, даются определения данного понятия, значительно отличающиеся друг от друга.

Разработка стратегии предприятия на современном этапе основывается на методологических принципах новой концепции

управления - «стратегического управления», активно внедряемой с начала 70-х годов в крупнейших корпорациях мира.

Концепция стратегического управления отражает четкое позиционирование предприятия (включая его финансовую позицию), представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к меняющимся условиям внешней среды.

Современные стратегии основываются на активном учете внешних условий, на осознании задач, стоящих перед организацией, что способствует возникновению самых разнообразных проектов её развития, которые в свою очередь обуславливают выбор стратегии, обеспечивающей стабильность предприятия и высокие экономические результаты его деятельности.

Систематизация основных определений стратегии позволила определить стратегию организации как систему поставленных целей и обобщающую модель действий, необходимых для достижения целей путем координации и распределения ресурсов.

Понятие «стратегия предприятия» тесно коррелируется с понятием **«потенциал предприятия»**, который можно определить как совокупность находящихся в его распоряжении стратегических ресурсов, определяющих возможности, ограничения и перспективы его деятельности. Важной составляющей потенциала предприятия является наличие его конкурентных преимуществ: инноваций, интеллектуального ресурса, рыночного ресурса продукта, нематериальных активов (патентов, лицензий, наличия квалифицированных кадров, устойчивой клиентской базы).

Сложность формирования стратегии связана с необходимостью учета множества динамичных, нечетких, не всегда нормализуемых целей и

ориентиров, при этом возникает необходимость формирования стратегии на основе противоречивых ориентиров.

Можно выделить следующие отличительные черты стратегии крупных и средних предприятий: стратегия не завершается ее немедленной реализацией; стратегия определяет необходимость разработки конкретных стратегических проектов и последовательности их реализации; нельзя предвидеть всех альтернатив, успешное применение стратегии требует обратной связи, обеспечиваемой системой контроля, для отбора проектов применяются взаимодополняемые стратегии и ориентиры.

Успех стратегии кроется во внутрифирменных возможностях: функциональных (НИОКР, маркетинг, производство) и общеуправленческих (система управления, кадры).

Как сложный комплексный инструмент регулирования, стратегии предприятия можно классифицировать по ряду признаков:

- стратегии рыночного поведения предприятия (активного развития, адаптационной стабилизации);
- стратегии, учитывающие различия в тенденциях организационного развития и ресурсного обеспечения (интеграционные стратегии, стратегии, ориентированные на дифференциацию);
- функциональные стратегии предприятия как составные элементы общей стратегии (маркетинговая, финансовая, продуктовая стратегия, стратегия развития и кадровая стратегия).

Как показало проведенное исследование, практически всем видам стратегий присущи риски: принятия неправильных решений в результате усложнения целей и их неконкретности; несоответствия организационной структуры ее стратегическим целям; ухода от стратегической цели при реализации оперативных планов.

Ключевой характеристикой стратегии большинства отечественных предприятий является устойчивость, причем имеются в виду не просто

пассивные формы устойчивости – прочность и сбалансированность, но и активные ее формы – надежность, выживаемость, адаптивность, способность к самосохранению и саморазвитию.

В текущей ситуации возникает потребность в разработке стратегии компании, специально ориентированной на работу в условиях сложной, динамичной и нечеткой среды. В этих условиях она должна искать компромисс между многими, на первый взгляд, заведомо противоречивыми критериями. С этим связана проблема разработки методологии формирования согласованной стратегии организации в условиях динамично развивающейся экономики.

Любая стратегия предусматривает организационные меры по ее реализации, разработку проектов и планов, реструктуризацию, контроль (мониторинг) за ходом бизнес-процесса и реализацией решений.

При разработке стратегии необходимо идентифицировать объекты стратегического управления. С позиции стратегического анализа принято выделять три основные группы объектов - предприятие в целом, стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегические хозяйственные единицы (СХЕ).

Важную роль в парадигме стратегического управления играет дифференциация видов стратегий развития организации по их уровням. Обычно выделяют три основных вида стратегий - корпоративную стратегию, функциональные стратегии и стратегии отдельных хозяйственных бизнес-единиц.

Совокупность различных видов стратегий предприятия и их взаимосвязь представляют собой «стратегический набор», приведенный на рис.1



Рис.1. Стратегический набор предприятия

Отечественная практика показывает, что сложившийся порядок обоснования, принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления. Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, основных долгосрочных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых сторон и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики. В этой связи особое значение имеет разработка аналитического обеспечения процесса разработки и реализации стратегии, включающего несколько приемов анализа, используемых на разных этапах:

отраслевой анализ – определение основных тенденций развития и уровня эффективности;

позиционирование – оценка конкурентных преимуществ, сильных сторон организации;

ретроспективный анализ деятельности конкурентов и прогноз их развития;

анализ положения предприятия – оценка его маркетинговой,

финансовой и экономической устойчивости;

анализ возможностей – обзор новых групп потребителей и направлений развития;

оценка будущих возможностей;

выбор стратегии – позиционирование, отсеечение вариантов, согласование выбранных направлений.

Вторая группа вопросов связана с исследованием, систематизацией, апробацией и оценкой результативности аналитического инструментария разработки стратегии на российских предприятиях

В настоящее время используется значительное количество различных инструментов разработки стратегии. После проведения детального анализа данных инструментов выбраны наиболее эффективные из них: SWOT-анализ, GAP-анализ, факторный анализ и CVP-анализ.

Каждому из указанных инструментов присущи свои сильные стороны и ограничения. Использование преимуществ каждого метода в совокупности с другими позволит менеджменту организации разработать достаточно эффективную стратегию.

В работе предлагается следующая последовательность применения данных инструментов:

- SWOT-анализ - классический инструмент формирования стратегии и анализа адекватности ее разработки, представляющий собой анализ сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз. С этого инструмента удобнее всего начинать анализ, так как он позволяет выстроить фундамент стратегии организации и сформировать ее стратегические цели.
- GAP-анализ или анализ разрывов позволяет организовать поиск конкретных мероприятий для достижения предварительно выбранных стратегических целей.
- Факторный анализ с позиции разработки стратегии представляет собой один из инструментов экспертной оценки эффективности

выбора той или иной стратегии и ее основных аспектов, который позволяет детализировать результаты GAP-анализа.

- CVP-анализ дает более глубокую оценку финансовых результатов организации, и, что самое важное, предоставляет возможность обосновать рекомендации для выбора стратегии развития организации на основе результатов факторного анализа в отношении затрат, цены, объемов реализации и рентабельности продукции предприятия.

Несмотря на высокую полезность CVP-анализа, при разработке стратегии организации, в частности продуктовой, ценовой стратегии и стратегии продаж, не стоит полагаться на классический расчет маржинальности тех или иных продуктов (услуг), формирующих ее ассортиментную линию. Для повышения информативности маржинального анализа рентабельности продуктов (услуг) предлагается дополнить методику CVP-анализа попроцессным анализом затрат (методикой Activity Based Costing).

Помимо вышеуказанных аналитических инструментов разработки стратегии, выбор той или иной стратегии организации зависит от степени информированности и компетентности субъектов принятия решений относительно того, как каждая из рассматриваемых стратегий может быть реализована при определенных условиях, т.е. учет вариантности стратегии.

Осведомленность и понимание сути происходящего и избираемой стратегии субъектом, принимающим решения, могут быть классифицированы как состояния определенности, риска и неопределенности в зависимости от степени компетентности субъекта, принимающего решения. Состояние его знаний можно представить как определенность (полное знание) или как неопределенность (полное отсутствие знания), между ними будет находиться риск (частичное знание).

Определенность понимается как такое состояние знания, когда

субъект, принимающий решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы, т.е. субъект, принимающий решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения. На первый взгляд такая концепция кажется далекой от практики и поэтому имеющей только академическое значение. На практике, однако, справедливо обратное. Существует множество краткосрочных ситуаций, когда субъект, принимающий решение, располагает исчерпывающим знанием. Многие решения в области бизнеса требуют прежде всего знание текущих цен и величины спроса, которые могут быть определены с достаточной степенью точности на ближайшую перспективу.

В условиях определенности принимается большая часть решений в задачах по теории вероятностей, рассматриваемых экономической и бихевиористской наукой. Определенность имеет место в большинстве арифметических и алгебраических задач, а также во многих моделях линейного и нелинейного программирования. Такие модели используются для поиска варианта распределения ресурсов, дающего наибольшую отдачу по определенному показателю (такому, как прибыль или стоимость компании) или наименьшему значению некоторого другого критерия (такого, как затраты) в условиях заданных ограничений.

Однако, только немного может оставаться определенным в достаточно длительном временном интервале. Исходы долгосрочных инвестиций только за редким исключением могут быть предсказаны с достаточной точностью, если представить себе то большое количество динамических взаимодействий неизвестных переменных, с которым организации сталкиваются в реальной экономической ситуации. К этим переменным относятся внутренняя и международная конкуренция, изменения в политической обстановке, научно-технические достижения, а также быстроменяющиеся предпочтения потребителей. Таким образом, стратегические решения принимаются в условиях, весьма далеких от

полного знания. Соответственно, они принимаются в условиях либо риска, либо неопределенности.

В диссертации исследованы три метода оптимизации, которые может применить субъект, принимающий решение в условиях определенности: предельный анализ, линейное программирование, приростной анализ прибыли.

Принятие стратегических решений в условиях риска рассмотрено с позиций: оценки предполагаемой стоимости риска, измерения абсолютного и относительного риска, достижения компромисса между риском и прибылью, определения полезности и премии за риск, прогнозирования риска.

Принятие стратегических решений в условиях неопределенности ориентируется на четыре критерия выработки решения: критерий решения Вальда, называемый также макси-мином; альфа-критерий решения Гурвица; критерий решения Сэйвиджа, называемый также критерием отказа от мини-макса; критерий решения Лапласа, называемый также критерием решения Бэйсса.

Третья группа вопросов связана с исследованием, систематизацией и апробацией аналитического инструментария реализации стратегии, стержнем которого является сбалансированная система показателей (ССП). В работе сформулированы основные задачи формирования СПП.

Как инструмент стратегического и оперативного менеджмента, СПП позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Она обеспечивает контроль за реализацией стратегических планов организации, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

ССП переводит миссию и общую стратегию организации в систему показателей, позволяющих количественно оценить ресурсы организации,

уровень их использования, финансовые результаты деятельности организации, контролировать эффективность вложений в развитие организации.

Система мотивации в большинстве отечественных организаций основана на периодической оценке результатов деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Если система мотивации правильно разработана и является действенным механизмом, она создает основу для управления ростом и развитием организации.

Типовая система мотивации включает премирование (на ежемесячной, ежеквартальной и/или годовой основе) или иные формы вознаграждения за достижение конкретных результатов деятельности или стимулирование сотрудников к осуществлению определенных видов деятельности.

В ходе разработки ССП и анализа систем управления на одном из крупных промышленных предприятий была проанализирована ситуация, когда набор показателей и их целевые значения в рамках годового премирования определялся экспертной группой по согласованию с директорами по направлениям.

Анализ позволил определить объекты мотивации, которые могли быть уточнены с помощью оптимизации управления на основе ССП, обеспечивая повышение эффективности управления предприятием в целом. Показатели и их целевые значения для ежемесячного премирования определялись управлением персонала на основании сложившейся практики по согласованию с руководителем соответствующего структурного подразделения. Выбор целевых значений показателей для стимулирования проведено с учётом статистических данных по конкретному предприятию и экспертных оценок.

Анализ сложившейся системы стимулирования выявил следующее:

- Процесс распределения суммы премиального фонда, заложенного в

рамках годового бюджета, недостаточно гибко, что являлось сдерживающим фактором для использования человеческого потенциала и, соответственно, развития предприятия.

- Система показателей, которая использовалась для мотивации до разработки и внедрения ССП, была в основном ориентирована на выполнение существующих текущих нормативных, производственных и финансовых показателей. Опережающие (ориентированные на получение результата в будущем), но не менее важные показатели, отсутствовали. К примеру, отсутствовали показатели по инновациям для директора по производству.
- При определении и оценке показателей для премирования руководители структурных подразделений имели возможность влиять на порядок их расчета. Если руководитель не справлялся с выполнением плана по конкретному показателю, то он мог повлиять на изменение алгоритма его расчёта с целью получения премии в полном объёме.
- Руководители структурных подразделений не всегда могли непосредственно влиять на выполнение показателей, за которые они отвечали, т.е. был нарушен принцип релевантности.
- Существовала возможность влияния со стороны менеджмента высшего и среднего звена на распределение премиального фонда на основе субъективных оценок, а не на системной основе. В рамках годового премирования, экспертная группа могла повлиять на распределение средств между структурными подразделениями, а руководитель структурного подразделения имел возможность, в свою очередь, повлиять на распределение премиального фонда внутри структурного подразделения между сотрудниками.

Учитывая отмеченное, можно сделать вывод, что система мотивации, построенная по традиционной модели, неэффективна и содержит значительный риск недостижения планируемых показателей

деятельности предприятия.

Связав ССП с системой мотивации, появляются новые возможности:

— При разработке ССП определены и зафиксированы ключевые показатели эффективности (КПЭ) структурных подразделений в соответствии с выбранными долгосрочными функциональными стратегиями предприятия. Включение этих КПЭ в состав системы мотивации помогает нивелировать ориентацию на текущие кратко- и среднесрочные цели. Существующие показатели эффективности структурных подразделений могут быть дополнены показателями, связанными со стратегическими, долгосрочными приоритетами развития предприятия.

— В процессе разложения критических факторов успеха верхнего уровня до уровня структурных подразделений за руководителями закреплены именно те показатели, на которые они имеют непосредственное влияние. Включение этих показателей в систему мотивации повышает заинтересованность сотрудников в результатах труда и напрямую отражается на росте их производительности.

Состав КПЭ для руководителей ряда структурных подразделений может быть дополнен опережающими и социальными показателями, что позволяет обеспечить более полный набор критериев для принятия решений о стимулировании того или иного сотрудника.

Определение целевых значений для каждого показателя на основе стратегических целей, нормативов и среднеотраслевых показателей позволит более обоснованно формировать целевые значения КПЭ, в сравнении с которыми в дальнейшем будет измеряться эффективность деятельности структурных подразделений и сотрудников.

Кроме того, для получения наибольшего эффекта от внедрения ССП на предприятии необходимо интегрировать систему стимулирования с бюджетным управлением предприятия, что позволит:

- связать целевые значения стратегических КПЭ и плановых показателей

годового бюджета, т.е. направить ресурсы на достижение стратегических целей и, таким образом, повысить эффективность текущей деятельности;

- обеспечить прозрачное распределение ответственности за выполнение показателей и формирование ресурсов для их достижения;
- обосновать планирование затрат на стратегические мероприятия с помощью утверждения стратегического бюджета на уровне предприятия в целом;
- объединить центры ответственности в бюджетировании и в управлении по показателям.

Взаимосвязь стратегических целей с системой бюджетного управления может быть обеспечена структурированием выполнения поставленных задач во времени и увязкой его с ресурсами, необходимыми для их осуществления, то есть системой бюджетирования. С этой целью целесообразно использовать дополнительный инструмент бюджетного планирования — стратегический бюджет (Рис. 2).

В стратегическом бюджете планирование и контроль экономического эффекта (влияния на финансовую составляющую) от реализации затратных стратегических мероприятий осуществляется через совместное выполнение бюджетных показателей и КПЭ, развернутых на стратегическом временном горизонте (Рис. 3).

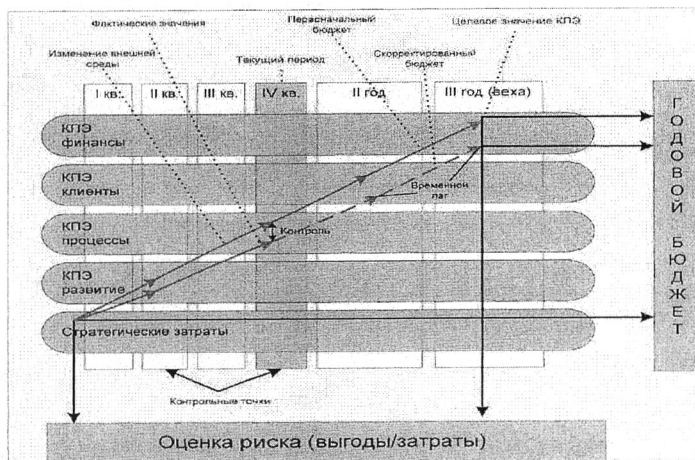


Рис. 2. Структура стратегического бюджета

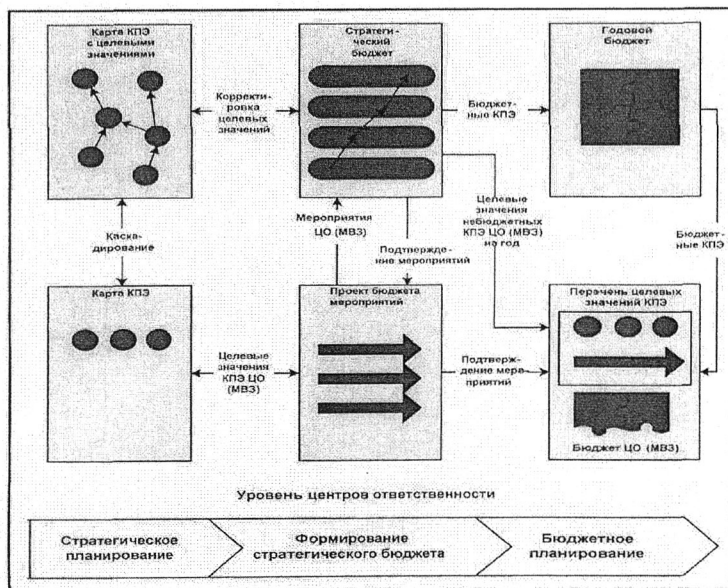


Рис. 3. Механизм реализации интегрированной модели ССП и бюджетного управления

Список работ, опубликованных по теме диссертации:

1. Бальмонт Б.А. Принятие решений в условиях неопределенности, статья в журнале «Вестник университета (Государственного университета управления)», № 11 (21), 2009;
2. Бальмонт Б.А. Разработка и реализация стратегии предприятия в условиях риска и неопределенности, статья в журнале «Вестник университета (Государственного университета управления)», № 10 (20), 2009;
3. Бальмонт Б.А. Бюджетирование как один из инструментов эффективного управления стратегией компании, статья в сборнике научных трудов «Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством», Тамбов: Издательство ТГТУ, 2009, выпуск № 4;
4. Бальмонт Б.А. Актуальные вопросы разработки и реализации стратегии предприятия на основе сбалансированной системы показателей, статья в сборнике статей Международной научно-практической конференции «Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики», Тольятти: Тольяттинский институт сервиса, 2007;
5. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей на примере крупного металлургического предприятия, статья в журнале «Вестник транспорта Поволжья», Самара: Самарский государственный университет путей сообщения, № 6, 2009.

Отпечатано в ООП
Финансовой академии
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Ленинградский пр-т, д. 49
Заказ № 41 от 24.01 20 10 г.
Объем 1,5 п.л.
Тираж 100 экз.

10 -